III Comportement organisationnel

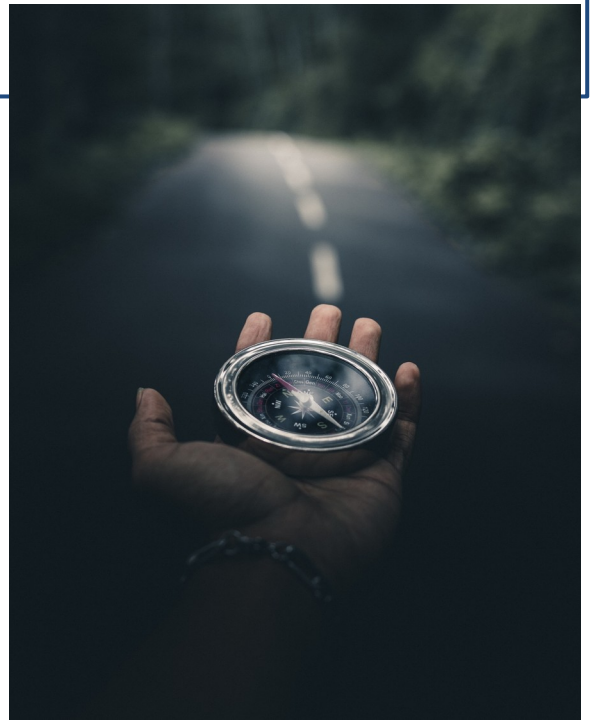
Séance 9 –la relation humaine et l’influence sociale

HEC MONTRÉAL

©2025. Florence Jacob. Basé sur Morin, Aubé et Johnson (2015) et Albert (2018)

Plan de la séance

- Prochain cours en teams : lien sur l’onglet du cours no. 10 dans zone cours



- Présentation de l’examen
- Retour sur la synthèse
- Validation de votre compréhension de la matière portant sur la deuxième partie : relations humaines
    - Les attitudes fondamentales (authenticité, la considération positive inconditionnelle, compréhension empathique);
    - Collaborer avec les autres
- Validation de votre compréhension de la matière portant sur l’influence sociale
    - Concepts clés en lien avec l’influence sociale; les sources de pouvoir
    - Normalisation
    - Conformité
    - Prochaine séance : obéissance et autorité, innovation, diriger et le leadership

Plan de la séance

- **Présentation de l’examen**

- Moyenne de 76%
- QCM réussis dans l’ensemble
- Question à développement
  - - Défis d’oublier de répondre à la question
  - - Répondre à la question et oublier la matière
  - - Répondre aux 2 thèmes clés et pas seulemen
  - + Choisir les modèles pertinents (bien réussi dans l’ensemble)
  - + Utilisation des modèles au complet

Synthèse 4

- Retour sur la dernière synthèse
- **Identifiez et décrivez les 4 étapes du cycle de Kolb dans l'expérience d'Alexandre. (150 mots)**

L'expérience concrète : vivre une situation réelle
Alexandre anime sa première réunion d'équipe dans un contexte tendu et chargé émotionnellement (équipe fragilisée, ancien manager apprécié, réorganisation récente).
Il monopolise la parole, présente les orientations sans consulter l'équipe et sent la tension monter : silence, attitude fermée des collaborateurs.
C'est la situation réelle et vécue qui déclenche le processus d'apprentissage.

Observation réflexive : prendre du recul, analyser ce qui s'est passé (ce qui s'est bien ou mal passé)
- Après la réunion, Alexandre reçoit un feedback bienveillant de son supérieur, qui lui suggère de modifier sa posture et de mieux écouter son équipe.
- Il ressent de la frustration et du doute, ce qui le pousse à prendre du recul : il repense à la réunion, analyse les réactions de ses collaborateurs et identifie les signes de malaise qu'il n'avait pas perçus sur le moment.
- Il réalise sûrement qu'il a pris trop de place et négligé l'écoute active.

Conceptualisation abstraite : en tirer des concepts, principes, règles et idées générales
Pour mieux comprendre, Alexandre :
- observe un collègue manager expérimenté animer une réunion participative.
- discute avec lui de ses techniques de gestion d'équipe en contexte sensible.
- Relit certains concepts vus en formation sur la dynamique de groupe et la gestion participative du changement.
- Il élabore de nouvelles stratégies et idées : commencer par un tour de table des ressentis, laisser l'équipe prioriser certains enjeux, poser des questions ouvertes.

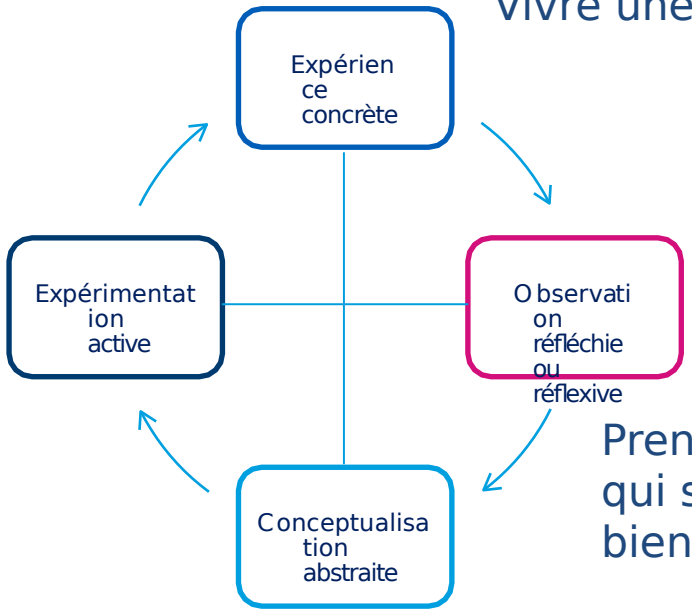
Expérimentation active : tester ces nouvelles idées dans une situation future
Lors de la réunion suivante, Alexandre met en pratique ses nouvelles stratégies :
- Tour de table des ressentis et préoccupations pour briser la glace.
- Proposition de co-construire un plan d'action prioritaire ensemble.
- Résultat : le climat s'améliore et des collaborateurs le remercient en privé pour ce changement d'attitude.
- Il valide ainsi par l'expérience que cette approche participative fonctionne mieux dans ce contexte.

L'approche expérientielle (Kolb)
vivre une expérience concrèete pour apprendre

Postulats p.284-285 sont importants

Acquisition par appréhension

Vivre une situation réelle ou simulée



Transformation par la réflexion

Prendre du recul, analyser ce qui s'est passé (ce qui s'est bien ou mal passé)

Acquisition par compréhension

En tirer des concepts, principes, règles et idées générales

Transformation par l'action

Tester ces nouvelles idées dans une situation future

HEC MONTRĒAL

Synthèse 4

- Retour sur la dernière synthèse

2. Proposez comment il pourrait prolonger cet apprentissage pour renforcer ses compétences de gestionnaire. (100 mots)

- Il pourrait multiplier les occasions d'expérimentation et continuer à tester différentes techniques d'animation de réunions (brainstormings ouverts, groupes de travail, décisions collectives) dans des contextes variés pour consolider cette posture participative.
- Il pourrait tenir un journal de pratique réflexive. Après chaque réunion ou situation managériale délicate, Alexandre pourrait noter ce qui a bien fonctionné, ce qui pourrait être amélioré, et les réactions de l'équipe. Ce journal l'aiderait à repérer ses forces et ses axes de progression dans le temps.
- Il pourrait solliciter régulièrement du feedback. Mettre en place un système de feedback informel auprès de son équipe (questions anonymes ou échanges directs) pour recueillir leur perception sur son style de management et leur degré d'implication dans les décisions.
- Il pourrait participer à des ateliers de co-développement en gestion. Il pourrait Rejoindre un groupe de managers pour partager des situations vécues, échanger des pratiques et bénéficier de conseils croisés sur des situations complexes.
- **Il pourrait approfondir sa formation en management collaboratif** en suivant des modules ou réalisant des lectures ciblées sur :
    - Management participatif
    - Gestion du changement en équipe.
    - Dynamique de groupe.
    - Intelligence collective
    - La communication bienveillante et participative.
- **Enfin, il pourrait mettre en place des temps d'écoute individuelle en** planifiant des entretiens individuels réguliers avec les membres de son équipe. Le but serait de **renforcer la confiance, identifier les attentes et les préoccupations avec chaque membre de son équipe (plus personnel)**, afin d'adapter son management aux besoins de chacun.

Relations humaines (chapitre 6)- Partie 2

Socialisation – processus

Processus par lequel la personne humaine **apprend et intériorise** tout au cours de sa vie **les éléments socio-culturels** de son milieu,
les intègre à la structure de sa personnalité sous l'influence d'expériences et d'agents sociaux significatifs et par là s'adapte à l'environnement social où elle doit vivre.(Rocher, 1969, p.105)

EC MONTRÉAL

Socialisation – processus

Processus de la socialisation :

- Développement de liens affectifs au sein d'un groupe
- Détermine les balises à l'intérieur desquelles la relation peut s'exprimer

Apprentissage <u>des processus à adopter pour agir en cohérence avec notre milieu.</u>

- Apprendre ce qui est adéquat ou non dans un environnement
- Ajuster ses comportements pour s'intégrer – développer des relations
- Parfois difficile à décoder (patience, empathie)

S'appuie sur 3 mécanismes

- Apprentissage des **valeurs**
- Apprentissage des **normes**
- Apprentissage des **rôles sociaux**

Socialisation – processus

S'appuie sur 3 mécanismes

- **Valeurs**
  - **Manières d'être ou d'agir jugées idéales (comportements)** qui rendent désirables ou estimables les conduites auxquelles elles sont associées (Guy Rocher, Sociologue)
  - Principes fondamentaux, croyances collectives, repères partagés
  - Guident
    - Sens et direction commune
    - Les comportements clés des membres de l'organisation
    - La prise de décision ; guide dans les situations ambiguës et complexe
    - les relations interne et externes, réputation, sentiment d'appartenance,
    - La façon dont l'organisation se perçoit et se positionne
    - Recrutement, évluations et la reconnaissance
  - Idéal à poursuivre (générosité, altruisme, individualisme)
  - Ex. respect, collaboration, innovation, responsabilité sociale, excellence, agilité, intégrité

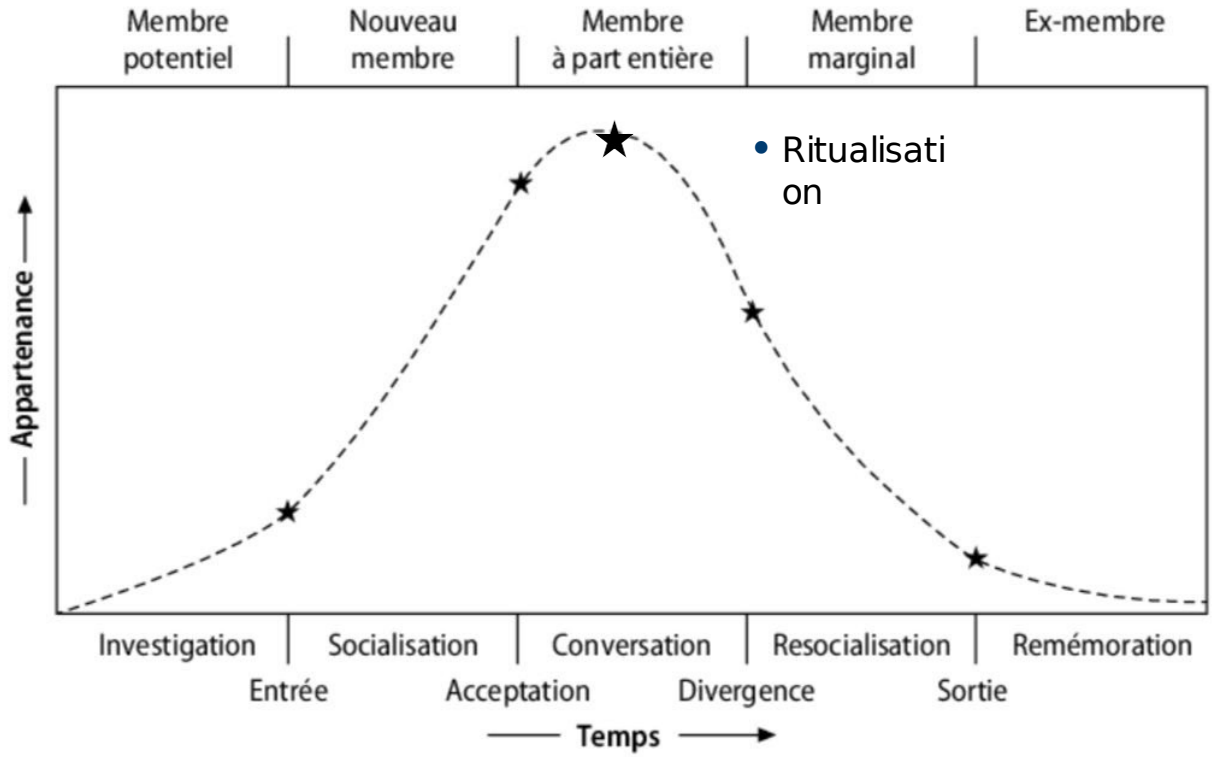
- **Normes**
  - Découlent des valeurs
  - **Règles de conduites désirables**, prescrites par un groupe et partagées par les individus (arriver à l'heure aux rencontres, collaborer, etc.)

- **Rôles sociaux**
  - **Découlent des valeurs**
  - Attentes, comportements et normes associés à un statut ou une position qu'une personne occupe dans un groupe ou dans la société.
  - **Comportements prescrits par le statut auquel ils sont associés** (Rôle du gestionnaire : PODC)
  - Chaque rôle vient avec :
    - Des attentes comportementales (ce qu'on doit faire ou ne pas faire).
    - Des normes sociales (ce qui est acceptable ou non).
    - Des responsabilités et des droits.

HEC MONTRĒAL

Le processus d'intégration sociale

FIGURE 6.6 Les étapes de l'appartenance d'un individu à un groupe



ce : Adapté de Moreland et Levine (1982, p. 153).

Les attitudes fondamentales

Théorie des relations humains, selon Carl Rogers (approche centrée sur la personne) : les relations ont une tendance actualisante

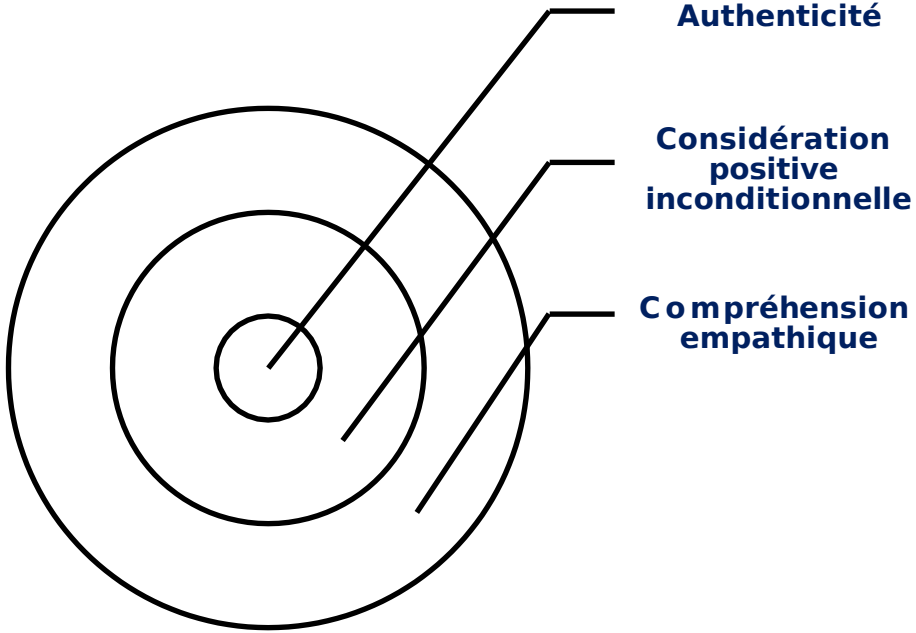
- Les relations qu'entretiennent les individus entre eux ont une influence déterminante sur **leur fonctionnement psychologique** et sur leur **capacité d'actualiser leur potentiel.**

- On associe **trois attitudes** à la **croissance des individus** et à la **qualité de leur relation** (tendances actualisantes) :
    1. Authenticité
    2. Considération positive inconditionnelle
    3. Compréhension empathique

- **Ces 3 attitudes engendrent :**
    1. Sécurité nécessaire dans la relation pour son épanouissement
    2. Développement de son autonomie
    3. Capacité à collaborer avec autrui

HEC MONTRĒAL

Attitudes fondamentales de la relation humaine, en résumé

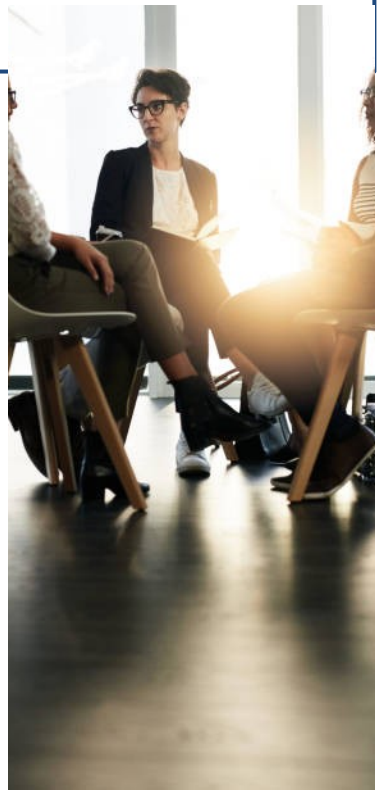


HEC MONTRĒAL

10401. Tous droits réservés.

Les attitudes fondamentales – authenticité

Être authentique, c'est demeurer vrai, soi-même, sincère et aligné avec ce qu'on ressent, pense et exprime dans l'instant présent.



- C'est exprimer nos pensées et nos émotions de façon personnelle et responsable, sans façade ni prétention.

- Selon Rogers, pour devenir authentique, il faut s'accepter, tel que l'on est (valeurs, croyances). Le fait de s'accepter rend l'individu capable d'accepter que les autres aient leurs propres pensées, sentiments et intuitions.
  - *L'important c'est de : ne pas être parfait, mais être vrai !*

- Pour vérifier son degré d'authenticité :
  - L'expérience vécue ici et maintenant
  - Ses comportements et ceux des autres à son endroit

- L'authenticité **crée un climat de confiance** et **de sécurité émotionnelle**, indispensable pour que l'autre ose à son tour être authentique et explorer ce qu'il vit.

- Pour Carl Rogers, l'authenticité (ou congruence), c'est : être aligné entre ce que l'on ressent, pense et exprime. Être vrai, transparent ave soi et les autres.

HEC MONTRĒAL

Les attitudes fondamentales – compréhension empathique et authenticité

On reconnait qu'une relation est authentique lorsque chaque personne est disposée à :

1. **reconnaitre les opinions, les attentes et les valeurs** – les siennes et celles de l'autre (authenticité, considération positive et empathie) ;
2. **partager l'information, les idées, les pensées et les sentiments** concernant l'activité commune (authenticité) ;
3. **considérer les enjeux et les intérêts communs** et à afficher une attitude impartiale (équanimité impartiale) ;
4. **se sentir responsable des décisions** qui sont prises ensemble et des gestes qui sont posés par la suite (rectitude morale).

Ainsi disposées, les personnes auront confiance l'une dans l'autre, elles seront prêtes à s'entraider et à se soutenir et elles se montreront loyales l'une envers l'autre.

HEC MONTRĒAL

Les attitudes fondamentales – considération positive inconditionnelle

- La considération positive inconditionnelle caractérise une attitude qui nous permet de sentir qu'on ne porte pas de jugements sur l'autre. **Accueillir l'autre tel qu'il est, sans jugement ni condition, en acceptant ses émotions, ses opinions et ses choix, même s'ils sont différents ou difficiles à entendre.**
    - Nous sommes alors libres de nous présenter aux autres de façon authentique.

- Attention : accepter ne veut pas dire aimer et approuver.
    - On peut accepter une personne telle qu'elle est mais désapprouver tout à fait ses comportements.

- Cette attitude est positive car elle témoigne de la reconnaissance et la tendance actualisante (une force qui nous pousse à nous développer, grandir, s'épanouir, se réaliser) de chaque personne.

- **Permet à l'autre l'expression authentique en s'autorisant à être lui-même.**

HEC MONTRĒAL

Les attitudes fondamentales – compréhension empathique

- La compréhension empathique suppose qu'une personne peut percevoir une situation et éprouver un sentiment comme si elle était l'autre, sans jamais oublier qu'il s'agit bel et bien de l'expérience de l'autre (Rogers, 1947).

- **Capacité à se mettre sincèrement à la place de l'autre**, de ressentir ce qu'il vit de l'intérieur tout en restant soi-même, sans se laisser envahir émotionnellement.

- Selon Rogers, c'est que l'authenticité et la considération positive inconditionnelle qui nous aident à développer notre capacité de compréhension empathique en nous invitant à suspendre notre jugement pour comprendre l'expérience des autres.

- **Cela aide l'autre à se sentir compris, reconnu dans ce qu'il traverse et donc à avancer dans son processus personnel.**

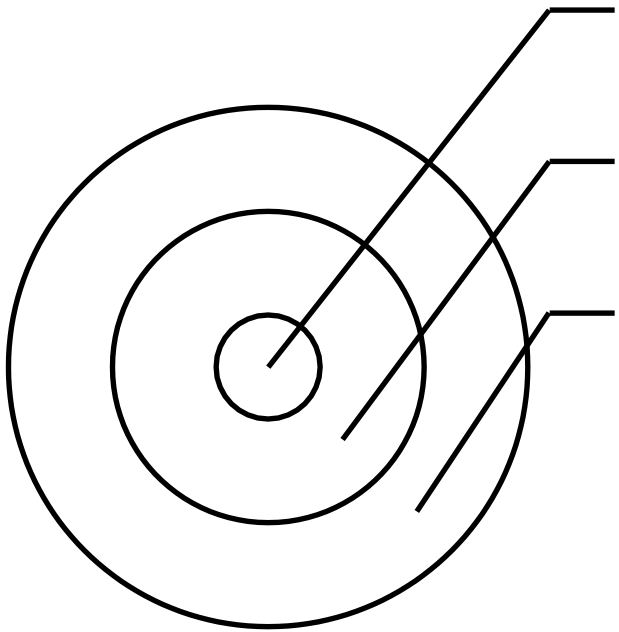
HEC MONTRÉAL

Les attitudes fondamentales – compréhension empathique et authenticité

- La relation authentique est celle où le supérieur et le subordonné ont un style d'attachement sécurisant.

- Dans le cas où l'un est de style ambivalent et l'autre de style évitant, la relation serait anti authentique: l'un chercherait le soutien de l'autre (traction) et ce dernier nuirait les situations d'interaction (poussée).

Attitudes fondamentales de la relation humaine, en résumé



Authenticité

S’accepter est un préalable et quand on s’accepte on peut accepter les autres

Considération positive inconditionnelle

Éviter de porter des jugements. Accepter et respecter tout ce que l’autre exprime.

Compréhension empathique

La représentation correcte du cadre de référence de l’autre; percevoir une situation et éprouver un sentiment comme si j’étais l’autre sans oublier qu’il s’agit bel et bien de l’expérience de l’autre.

HEC MONTRĒAL

10401. Tous droits réservés.

Pourquoi est-ce si difficile de

HEC MONTRÉAL

Pour développer des relations authentiques et collaborer avec les autres, il convient de maîtriser 4 compétences sociales :

Afin de collaborer, chacun se doit de développer une compréhension partagée et cohérente des efforts et activités à réaliser ensemble.

Collaboration réussie se manifeste par :

- **Efforts synergiques.**
- Membres **prennent ensemble de meilleures décisions.**
- Membres atteignent ensemble efficaceme les **buts communs.**

<u>Deux conditions :</u>

1. **Réciprocité des échanges**
2. **Compréhension mutuelle**

HEC MONTRĒAL

Écouter avec empathie

- **Par le biais de l'écoute active** désigne la tentative, consciente et persévérante, de saisir les idées et les sentiments de l'autre et la volonté de l'aider à comprendre sa situation et à surmonter ses difficultés (Rogers et Farson, 1984). Saisir les non-dits, ce qui est explicite mais aussi ce qui est implicite (langage non-verbal)

- **Comment avoir une écoute active efficace ?**
  - **Se décentrer de soi**, accepter les idées et les sentiments qui ne sont pas nécessairement en accord avec ses croyances, ses valeurs et son image de soi (difficile!)
  - Adopter **une attitude qui respecte réellement la valeur** de l'autre (reconnait ses droits et faisant preuve de confiance en sa capacité d'autodétermination).

Comment faire preuve empathie ?
Une technique : écoute active

regarder l'autre
- lui sourire avec bienveillance

éviter l'argumentation mentale
- ne pas interrompre votre interlocuteur, finir ses phrases ou donner des conseils

poser des questions et reformuler
- pour vouas assurer de bien comprendre

encourager
- manifester votre intérêt par des signes non-verbaux

porter attention à l'effet du message sur vous
- être présent à vous-même pour être présent à l'autre

être disponible
- faire de la conversation votre priorité, éviter les distractions

HEC MONTRĒAL

Donner ou recevoir du feedback

En milieu organisationnel, le feedback assure non seulement la qualité et l'efficacité des activités réalisées, mais aussi **le développement de saines relations.**

Qu'est-ce qui qualifie un bon feedback ?

- Doit porter sur les **comportements** de la personne, non sur les attributions qu'on lui prête.
- Doit aider l'autre à **évaluer l'efficacité de ses comportements**; l'aider à mieux comprendre ce qu'il ne maitrise pas
- Doit valoriser ses aptitudes,
- Doit l'encourager à maintenir la relation et l'aider à développer son autonomie.

Comment donner un feedback ?

- Faire un feedback dans un délai raisonnable
- Ne pas seulement parler des éléments négatifs; le feedback peut être positif
- Explorer les solutions; comment faire différemment (la relation, la communication, les comportements)

Comment recevoir un feedback?

- Être ouvert et curieux
- Poser des questions pour comprendre et explorer
- Exiger des faits au besoin
- Se disposer à chercher des moyens d'améliorations

HEC MONTRĒAL

S’affirmer de façon respectueuse

L’affirmation de soi consiste à exprimer sa façon de voir les choses, ses besoins, ses volontés, ses opinions, ses sentiments et ses croyances **d’une manière directe, honnête, respectueuse, sans agressivité et sans se soumettre**, tout **en respectant les autres et ce qu’ils vivent.**
Ni écraser l’autre, ni soi-même, mais prendre sa place de façon équilibrée.

Comment avoir une saine affirmation de soi ?

- **Avoir une vie dans laquelle on s’affirme**
  - Faire le point sur vos besoins (personnels, professionnels) pour savoir ce sur quoi s’affirmer : vous connaître !
  - Faire des choses qui nous plaisent et qui nous ressemblent
  - Les personnes performantes

Comment communiquer une affirmation de soi ?

- Affirmez votre désaccord avec une approche bienveillante : *je vois les choses différemment*
- Évitez la violence verbale (ne pas confondre agressivité ou manipulation avec affirmation de soi)
  - Utilisez le bon ton et le bon langage non-verbal
  - Parlez au JE
- Nuancez vos propos (vous avez des éléments avec lesquels vous pouvez être d’accord)
- Explorez les idées provenant des différences de points de vue

Figure 6.9 du livre vous expose à une préparation sur le sujet

HEC MONTRĒAL

Gérer des conflits

Gérer les conflits :

- Lorsque les différences de points de vue causent des irritants
- Gérer les mésententes, les dissensions et les discordes
- Gérer le conflit dès qu'une mésentente se présente

Comment gérer le conflit :

- Générer **l'espoir de résolution**
- Faire appel à nos **habiletés de résolution de problèmes** : communication, négociation, compromis
- **Se responsabiliser**
- **Gérer les émotions difficiles**

La relation humaine, un schéma intégrateur

Relation humaine : lien d'interdépendance des individus

Attachement :
Système inné de réaction à autrui (survie et développement)

Socialisation:
Apprentissage des éléments socioculturels (sécurité et autonomie)

Attitudes fondamentales :
développer de saines relations avec les autres

Collaborer avec les autres : les compétences à développer pour favoriser des relations saines avec les autres

HEC MONTRÉAL

10401. Tous droits réservés.

L’empathie et l’influence sociale

Quel est le lien avec les attitudes fondamentales (notamment l’empathie)
et l’influence sociale ?

HEC MONTRÉAL

Structure du cours

- Chapitre 1: La personnalité
- Chapitre 2: La perception
- Chapitre 3: La motivation
- Chapitre 4: L'adaptation
- Chapitre 5: L'apprentissage

Psychologie individuelle

- Chapitre 6: La relation humaine
- **Chapitre 7: L'influence sociale**
- Chapitre 8: Les équipes de travail

Psychologie sociale

© 2019. Albert. Tous droits réservés.

HEC MONTRÉAL

L’influence sociale

HEC MONTRÉAL

Définition de l’influence sociale

Ensemble des empreintes et des changements que la vie sociale ou les relations avec autrui **produisent** sur les individus ou les groupes, qu'ils en soient ou non conscients. (Paicheler, 1991, p.380)

L’influence est manifeste lorsqu’elle entraîne un **changement effectif** dans les opinions, les attitudes ou les conduites d’un individu ou d’un groupe.

Définition de l’influence sociale

Pourquoi l’influence sociale est-elle essentielle au rôle du gestionnaire ?

HEC MONTRĒAL

Définition de l’influence sociale
Pouvoir Vs influence

- **Le pouvoir est la capacité d’imposer sa volonté aux autres, tandis que l’influence est la capacité d’influencer profondément les comportements et les croyances.**

- **Devriez-vous utiliser votre pouvoir ou votre influence pour amener l’autre à agir en tant que leader?**

HEC MONTRĒAL

Définition de l’influence sociale
Pouvoir Vs influence

Pouvoir :

- Avoir la possibilité de faire quelque chose; potentiel d’action

Le pouvoir (formel ou informel) est le potentiel ou la capacité d'influencer les comportements d'autrui qui sont dans un état de dépendance, en utilisant son influence (persuasion) ou son autorité.

- **Pouvoir formel (sources de pouvoir hiérarchique, d’autorité)**
  - Légitime ou autorité
  - Récompense
  - Punition

- **Pourvoir informel (sources d’influence)**
  - Expertise
  - Référence ou charisme
  - Information
  - Affiliation
  - Groupe

- Le pouvoir peut être une forme d’influence dépendament de la source de pouvoir utlisée (authorité ou de persuasion ?).

- ***Tu peux avoir du pouvoir sans être influent.***

HEC MONTRĒAL

Bases ou types de pouvoir	Définition
Pouvoir d'autorité	▪ Pouvoir qui permet d'obliger ses subordonnés à poser les gestes que l'on souhaite qu'ils posent
Pouvoir de récompense	▪ Pouvoir qui permet d'exercer un contrôle sur des ressources valorisées par son entourage et plus spécifiquement sur les conditions de distribution de ces ressources
Pouvoir de punition	▪ Pouvoir qui permet d'exercer un contrôle sur les conditions pouvant permettre d'infliger aux membres de son entourage des pertes qu'ils souhaitent éviter.
Pouvoir d'expertise	▪ Pouvoir qui découle des compétences que l'on détient
Pouvoir de référence (charismatique)	▪ Pouvoir lié à des caractéristiques personnelles et à des habiletés relationnelles
Pouvoir d'information	▪ Pouvoir qui découle de l'information que l'on détient, sur l'organisation et sur les joueurs
Pouvoir d'affiliation	▪ Pouvoir qui dépend de l'étendue et de la qualité de ses relations avec des joueurs clés
Pouvoir de groupe	▪ Pouvoir indirect qui découle de son appartenance à un groupe qui possède un certain niveau d'influence

Définition de l’influence sociale
Pouvoir Vs influence

Influence :

- L'influence est la capacité de changer la façon dont quelqu'un d'autre se comporte (obtenir son consentement) ou pense en se basant **sur la persuasion et la confiance plutôt que sur l'autorité.** C’est l’habileté à profondément affecter les comportement et les croyances.

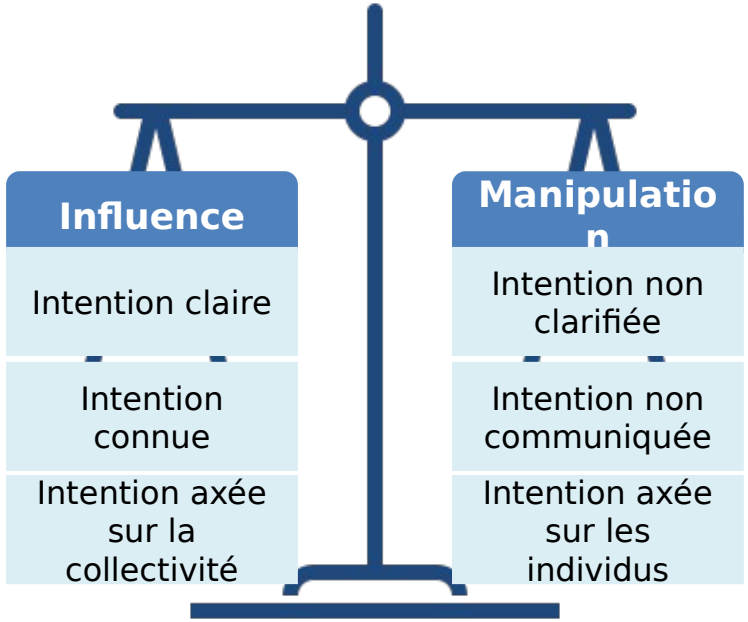
- Contrairement au pouvoir, l’influence ne vous permet pas d’influencer directement les actions ou le comportement de quelqu’un simplement en lui disant de faire quelque chose (autorité). **L'influence est de ce fait volontaire** (persuasion, encouragement, affirmation positive, comportements affectifs et croyances).

- Il est possible d’influencer sans avoir un source de pouvoir formelle; l’influence se manifeste dans les sources de pouvoir informelles

- L’influence est essentielle car :
    - Elle permet de mobiliser des personnes autour d’une idée ou d’un projet.
    - Elle favorise l’adhésion plutôt que l’obéissance.
    - Elle contribue à instaurer la confiance et à faciliter la coopération.

HEC MONTRĒAL

Manipulation ou influence ?



HEC MONTRĒAL

Deux objectifs de l’influence sociale

Maintenir le statu quo

- **Faire uniformiser et faire accepter les normes, les valeurs et les critères** de jugement; en gérant et diminuant les différences

Stimuler le changement social

- Changements via la négociation des confits et la mise au jour des dissensions inévitables au sein des groupes et des ensembles sociaux.

Cinq formes d’influence sociale

- Normalisation
- Conformité
- Obéissance - autorité
- Innovation
- Leadership

La normalisation, but : établir le consensus

- **La normalisation est un processus naturel de création des normes (se créent et se transforment).** Tout groupe a besoin de normes pour fonctionner (sinon éparpillement).

- La normalisation permet :
  - **Rendre le comportement d'autrui plus prévisible**
  - **Alignement des contributions vers objectifs communs**
  - **Agir de manière cohérente et solidaire**
  - **Prévient les conflits**
  - Assure la viabilité –pérennité des groupes par la stabilisation de l'environnement
  - Peut encourager le changement, si les normes de groupe encouragent la créativité et l'innovation

- ***À noter.*** Cette forme d'influence se différencie de la conformité par trois aspects:
  - Les normes ne sont pas encore partagées par les individus.
  - Il n'y a pas forcément de modèle de conduite prescrit ;
  - Tous les individus sont en même temps la source et la cible de l'influence. La normalisation est un

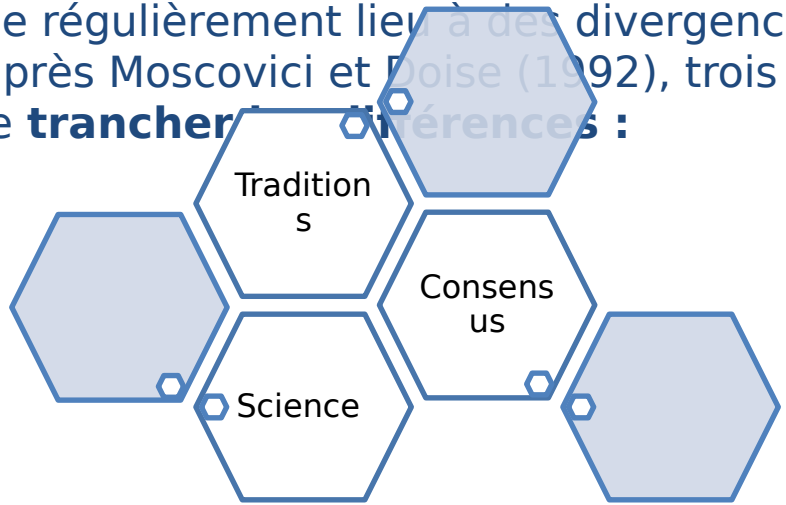
HEC MONTRĒAL

La normalisation, but : établir le consensus

- **En absence de preuves objectives, l'humain s'intéresse aux opinions des autres pour vérifier une idée. Les individus cherchent à rapprocher leur point de vue de celui des autres après en avoir pris connaissance.**

- Les individus convergent spontanément vers une norme, de façon à s'accorder les uns avec les autres, et ce, en l'absence de pressions sociales explicites.

- La vie en société donne régulièrement lieu à des divergences d'opinions et à de la dissension. D'après Moscovici et Doise (1992), trois instances sociales permettent de **trancher les différences :**



HEC MONTRĒAL

Le consensus

- Aujourd'hui, les représentations de la réalité sont largement fondées sur des consensus. Lorsqu'un groupe se forme, la diversité des points de vue et pratiques seront exposés et **une négociation se fera qui aboutira en consensus duquel se formera les normes du groupe.**

- Moscovici et Doise (1992) donnent un point de vue sur le consensus :
  - On a tendance à croire que le consensus se forme autour d'une tendance centrale modérée. **Par ailleurs, le consensus tendrait à se polariser autour des positions dominantes, qu'elles soient très sages, modérées ou risquées. Qu'est-ce qui représente les positions dominantes en organisation?**
  - Le phénomène de polarisation correspond en fait à une accentuation des points de vue initiaux des membres (figures influentes) suite à une discussion.
  - *C'est pourquoi des individus en principe logiques et pondérés se mettent d'accord sur une proposition qui n'est ni pondérée, ni logique*

HEC MONTRĒAL

Le consensus : 3 phénomènes

Polarisation : La polarisation dénote un mouvement accentué vers une position dominante.

Abstention : Désigne le fait de ne pas se prononcer sur la question qui est à l'ordre du jour. En s'abstenant, le participant abdique son autorité et sa responsabilité.

Combinaison : Le fait de se mettre d'accord sur une solution qui parait acceptable dès l'instant où elle permet d'éviter les discussions et les conflits, et de sauvegarder la cohésion du groupe.

HEC MONTRĒAL

Facteurs qui influencent la normalisation

Le groupe exerce sur ses membres une emprise similaire aux phénomènes d'hypnose : les individus effectuent ce qu'on attend d'eux sans trop s'en rendre compte ni pouvoir réagir à la suggestion (Freud, 1921 ; LeBon, 1963 ; Pagès et al., 1979)

Facteurs d'influence :

- Il s'ensuit qu'en groupe, les individus arrivent à **adopter des normes de conduite qu'ils pourraient juger inacceptables s'ils étaient seuls**. La normalisation **fonctionne comme un principe de coercition** que l'individu prend lui-même en charge afin de ne pas être considéré comme un marginal et pour éviter d'être exposé à l'exclusion.

- Le **degré d'engagement personnel** dans une situation collective stimule également la tendance à s'associer à la décision du groupe : plus on se sent concerné, plus une relation ou un problème qui nous paraissait insignifiant prend de l'importance.

- Ajoutons enfin que **l'ambiguïté de la situation, l'instabilité de l'environnement ainsi que l'étrangeté** constituent d'autres facteurs qui amènent les individus à prêter attention aux jugements et aux opinions des autres, puis à faire confiance au groupe. Le besoin de certitude et la recherche de l'objectivité.

- Le **besoin de l'autre** (la dépendance)

HEC MONTRĒAL

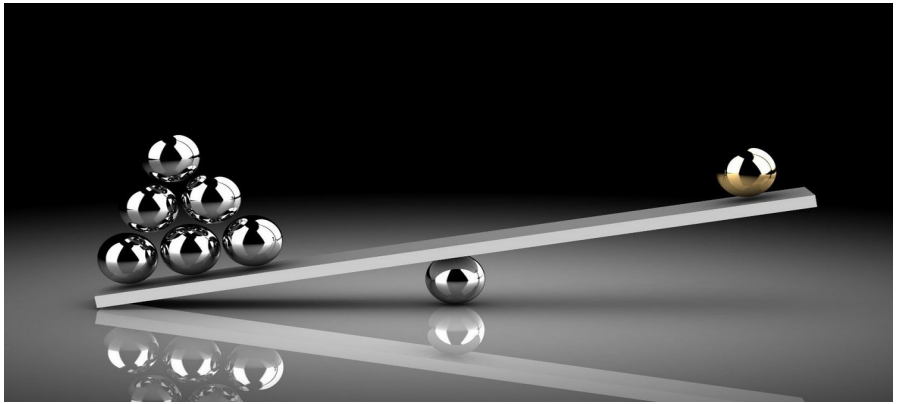
La conformité, le but : maintenir le statu quo

- **Modifier une attitude ou une conduite afin de l'harmoniser avec celle du groupe.**

- Se plier sous la pression d'autrui – phénomène social
  - Faire ce que le groupe fait (adopter les mêmes avis, comportements ou croyances d'un groupe)
  - Propre à la vie de groupe pour deux raisons :
    - *Besoin de relation*
    - *Crainte du rejet*

- Quel lien fait-on avec Maslow ?

- Pas toujours un phénomène conscient : dans un contexte où la conduite de l'individu diffère de celles du groupe et que l'individu décide de les modifier pour être accepté par le groupe.



La conformité – facteurs qui influencent la conformité

1) Caractéristiques propres à la personne

- Expériences passées et croyance
- Le degré d'estime de soi (moins on doute de notre valeur personnelle, moins on se sent vulnérable, plus on peut rester fidèle à notre point de vue)
- Culture nationale (les cultures individualistes se conforment moins)

2) Caractéristiques du groupe

- Taille du groupe (plus de pression à se conformer dans un grand groupe); sources de pouvoir
- Composition
- Unanimité des membres
- Attraction exercée par le groupe
- Présence de soutien social

3) Facteurs propres à la relation et le groupe

- Niveau d'interdépendance (exemple : nouvellement en poste)
- Degré d'acceptation de l'individu (nouveau, il doit se faire accepter donc va se conformer)
- Statut (peu élevée, donc va se conformer)

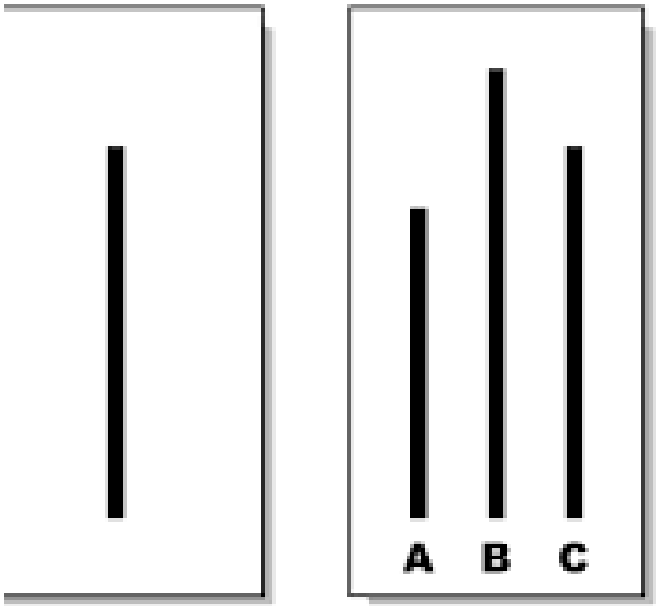
La conformité : pourquoi ?

1) Harmoniser les croyances et perceptions de l’individu avec celles de la majorité

2) Recevoir une récompense

3) Éviter une punition

La conformité



Expérience de Asch; cause : confusion, anxiété, stress

Accord public

Adhérer au modèle en adoptant des conduites acceptables, pour éviter d'être rejeté par le groupe; mais sans forcément adhérer aux normes

Accord privé

Adhésion de la personne au modèle préconisé par le groupe; Modification plus durable des attitudes

HEC MONTRĒAL

La conformité : les conséquences positives et négatives

- **Le positif :** elle peut faciliter **l'adaptation de l'individu**. Cela lui permet d'être accepté et valorisé, et assure une certaine harmonie dans ses relations.

- **Les éléments plus négatifs :**
  - Elle réduit les possibilités d'innovation et d'expression de l'individualité.
  - *Solution :* Afin de stimuler davantage les échanges, le cadre peut amener ses équipiers à exprimer plus librement leurs points de vue en favorisant un climat de confiance au sein de l'équipe.